

Unità di crisi Dirigenti



TRAPPOLE

IL BUNKER

“E’ TUTTO SOTTO CONTROLLO”

I – Primi istanti



La trappola è nell'allarme

- 8h40 : Chiamata alla Direzione Tecnica :
 - “è successo un incidente 2 ore fa ma è tutto sotto controllo”
 - “bene, ma avete la situazione in mano, no ? Spero che il vostro piano sia buono ! ”
 - “sì, e abbiamo pure avvisato la prefettura”
- *Commenti*
 - *Per prima cosa, chiede di essere rassicurato*
 - *Ripiego amministrativo e logica di capro espiatorio*
 - *Non fa nessuna domanda sulle conseguenze e sul lungo termine*

Irruzione : protezione-fuga

- 8h42 : Chiamata di un giornalista :
 - “di già !”
 - “niente di grave, sarete richiamati”
- *Commenti sull’atteggiamento della Direzione Tecnica*
 - *Stupore: fuori norma*
 - *Prima reazione: si rassicura*
 - *Si applica la ricetta ma per archiviare il caso*
 - *Ci si dimentica di chiedere il numero*
 - *Nessuna riflessione sull’organizzazione*
 - *Per il giornalista, è ovvio: bugia e caos!*

La trappola consolidata

- 8h45 : Viene avvisato, INTRAPPOLATO, il Direttore Generale :
 - “un incidente, ma il sito controlla”
- *Commenti sul messaggio*
 - *Inganno nel messaggio: sotto controllo*
 - *Si chiude: nessuna ipotesi, nessuna opzione*
 - *Non si parla della chiamata del giornalista*

La trappola sistemata

- 8h45 : il Direttore Generale s'intrappola
 - DG : “Bene, spero che il vostro piano sia buono e che non mi comunicherete altre brutte notizie !”
- *Commenti sull'atteggiamento del DG*
 - *Fissa una logica di capro espiatorio*
 - *Fa sapere che bisognerà filtrare le brutte notizie*
 - *Distruzione di primo acchito dell'idea di squadra (che probabilmente, del resto, non esiste)*
- ***La crisi trova appoggi nel sistema stesso: ha già vinto***

II – Nel fallimento, a ritroso



Non ci sarebbe una via di fuga ?

- 8h46 : fabbrica :
 - la situazione è più complessa... saremo più informati tra 25 minuti
- 8h50 : il DG tira fuori un grosso raccoglitore rosso :
 - Non l'ha mai visto
 - Cerca nei testi istruzioni sul da fare
 - Tutti guardano il DG che prova a raccapazzarsi
- *Commenti sull'atteggiamento del DG*
 - *Cade dalle nuvole*
 - *Tenta di proteggersi, nessuna squadra intorno a lui*

Aspettiamo di essere sicuri...

- 9h00 : si aspetta
 - “finché non abbiamo un rapporto preciso, non possiamo fare nulla”
- 9h01 : il DG se n'è andato senza dire niente
 - X : “il DG è andato via”
 - Y “se il direttore di crisi non c'è, significa che non c'è crisi”
- *Commenti sull'atteggiamento del DG*
 - *“Signori inglesi, sparate per primi”*
 - *Atteggiamento difensivo, niente di proattivo, nessuna riflessione*
 - *Non esiste ancora nessuna squadra*

Nella crisi, a ritroso...

- 8h51 : DG :
 - “aspettiamo di essere sicuri prima di avviare la crisi”
- 8h55 : Nuova chiamata fabbrica: parecchi feriti
- 8h56 : il DG :
 - “Bene, vado in sala di crisi”
- 8h59 : il DG in sala di crisi
 - “come funziona ? ”
- *Commenti sull’atteggiamento del DG*
 - *Terrorizzato, per niente preparato, subirà il castigo, da solo*

Decidere !

- 9h01 : Un decisore deve decidere, dare degli ordini :
 - Il primo comunicato è critico, lo voglio vedere
 - Dite alla fabbrica che nessun comunicato deve uscire prima che io l'abbia convalidato qui
 - Ad ogni modo, con questa tecnologia, abbiamo tempo
 - Quando sarà giunto il momento, avviserò il Presidente
 - Dite ai giornalisti che ci sarà un punto stampa alle 11
 - Quando le informazioni saranno sicure, contatteremo i ministeri
- *Commenti sull'atteggiamento del DG*
 - *N risposte riflesse ; 0 domanda ; 0 consulenza*

Non c'è più nessuno ? !

- 9h04 : « Dovesse rimanere uno solo, io sarò quel solo! » ...
 - Il DG è uscito dalla sala
 - L'unità di crisi non funziona più
 - La gente se ne va
 - Altri vengono a vedere, con prudenza
 - Silenzi complici
 - Malessere
 - “Se la caverà ? ” (il DG)

Bisognerebbe organizzarsi

- 9h07 : Chiama la fabbrica
 - Le viene detto di non comunicare niente senza validazione
- 9h08 : Parecchie chiamate esterne
 - Si risponde a caso, non si sa cosa rispondere
 - Si risponde che è tutto sotto controllo, ma che non si sa bene a che punto si è; si richiamerà appena il DG sarà tornato, non si sa dove sia andato, ma dovrebbe tornare tra poco
 - Si evoca un'organizzazione ma non si va oltre

DG, il ritorno

- 9h16 : torna il DG
 - Nessuna sintesi
 - Vuole che ognuno gli ricordi la propria funzione
 - Vuole un giornale di bordo sotto forma di tabella
- 9h19 : Viene evocato un comunicato stampa :
 - “mettere in causa il sistema è fuori discussione !”
 - “dire che ci sarà una veloce ripresa dell’attività”
 - “ma dobbiamo davvero comunicare ?”
 - “ha comunicato la fabbrica ?”

La stampante !!

- 9h20 : nessuna chiamata dunque ognuno attende alle sue occupazioni
- 9h32 : fabbrica: « 17 feriti per intossicazione »
- Reazione ? : nessuna
- 9h37 : qualcuno evoca l'informazione delle famiglie (ma poi si cambia argomento)
- 9h38 : si continua a riflettere su un comunicato stampa
- Si chiede la presenza del Direttore delle Risorse Umane: cade nel vuoto
- 9h49 : il DG : “la stampante non vuole funzionare !”

Furie

- 9h53 : tutti i telefoni squillano, si risponde a tutti, si riattacca male, nessuno prende appunti
- 9h54 : il DG trionfa: ha appena sistemato la stampante!
- 9h55 : finalmente un accordo generale in seno all'unità : si decide di dire : « le ferite non sono gravi »

Stacco



- Nessun report direzionale
- Nessuna organizzazione
- Nessuna squadra
- No leadership
- Inizio di separazione con la realtà

III – Un bunker da sogno ...



Impiccio del comunicato

- 9h57 : si continua a redigere il comunicato :
 - Nociolo del messaggio: « feriti lievi »
- 9h59 : un'unica risposta ad ogni domanda :
 - “stiamo redigendo il comunicato !”
- 10h00 : si continua a redigere il comunicato :
 - L'incidente: “non usare la parola « tossico » che potrebbe spaventare”
 - Si deplorano 12 feriti per intossicazione ma sono tutti ricoverati in ospedale
 - Tutti gli impianti sono ora in sicurezza
 - L'impresa si assumerà le proprie responsabilità
 - Le procedure di crisi sono state avviate

Un volontario

- 10h12 : il Direttore della Comunicazione è uscito dalla sala
 - è stato istantaneamente designato come volontario per il punto stampa TV

Va tutto bene...

- 10h21 : Informazione fabbrica: ustionati di secondo grado. Presto, ci si rassicura :
 - “non sarà grave”
 - “una scottatura con bolle, tutto qua ! ”
 - “durerà un mese o due al massimo, tutto qua !”
- 10h22 : Finalmente una buona notizia: collegamenti protetti con il sito
 - Ma non c'è nessuno a rispondere
- 10h23 : Si parla a vuoto su ciò che hanno probabilmente fatto i vigili del fuoco

Intervista televisiva

- 10h24 : Torna il Direttore della Comunicazione, viene a sapere che è volontario per la TV, e dà un consiglio:
 - “Attenzione, può essere pericoloso”
- 10h26 : il Direttore della Comunicazione affronta le videocamere
 - Nessuna preparazione collettiva
 - Da solo, senza nessun appoggio
- 10h26mn 20s : Informazione: è appena morto uno dei feriti
 - Che farà il gruppo ? Silenzio... Ripiegamento...

Terrore e parole forti



- 10h31 : Qualcuno si sveglia :
 - “Comunque, il Direttore della Comunicazione è avvisato...”
- Atmosfera pesante
- 10h32 : Qualcuno rompe quel muro di ansia
 - “Comunque, non è una crisi”

TUTTI AL RIPARO !

- UNO SPAZIO DI CONFINAMENTO PROTEGGE L'UNITÀ DI CRISI
- ISTRUZIONE FILTRO: « NON DISTURBARE »
- PERDITA DI RIFERIMENTI SU :
 - I FATTI,
 - GLI ATTORI,
 - GLI ATTI,
 - LE PERCEZIONI

IV – Il bunker in crisi



Ci s'impappina

- 10h40 : non si riesce a redigere il comunicato stampa
 - “Forse è meglio non comunicare niente? ”
 - “Le cose cambiano troppo velocemente, forse è meglio non dire niente di troppo preciso”
- 10h42 : Il Direttore della Comunicazione torna dall'intervista televisiva
 - Non dice niente a nessuno
 - Nessuno gli chiede cos'abbia detto
 - In realtà, non è andata per niente bene : « feriti lievi!!! Lei ci prende in giro! Se ha bisogno di mentire, significa che è gravissimo!”

A forza di evitare tutto, ci si esaurisce

- 10h45 : si parla ancora del comunicato
 - “dobbiamo farlo uscire così com’è, ne rifaremo un altro dopo”
- 10h47 : Sei persone si ostinano in un ennesimo progetto
 - Non ce la facciamo, passiamo al titolo
- 10h48 : Lampo di lucidità
 - “Il morto e i feriti sono l’unico punto importante”
- 10h49 : La voce del cuore
 - « dovete ammettere che se non ci fosse stato il morto, era fatta ! »

Suicidio finale

- 10h55: Nella confusione e la stanchezza generale, finalmente una decisione :
 - “fate saltare il § 2”
- Tonalità finale del comunicato
 - **“C’è stato un incidente, ma non vi dovete preoccupare, il sistema tecnico è salvo!”**

La crisi non ha tempo da perdere

- Affrontare il QG nemico, possibilmente il Grande QG
 - Nessun allarme, frattura con il terreno
 - Allarme annientato da illusioni semipositive
 - Scomparsa dei dirigenti
 - Accecamento istintivo: « E' tutto sotto controllo »
 - Rifugio nella tattica, e poi nella prestidigitazione
 - Pensiero di gruppo : “facciamo quello che ci pare”
 - Ammazzare ogni distacco

Strategia della crisi



- Sun Tzu :
 - *Sconfiggere il nemico senza combattere*
 - *Affrontare la strategia del nemico*